

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Optimalizace organizační struktury
Optimalization of Organization Structure

Student:	Bc. Helena Trňáková
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Pavlína Křibíková

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Helena Trňáková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: **Optimalizace organizační struktury**
Optimalization of Organization Structure

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická část
 3. Praktická část
 4. Shrnutí, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

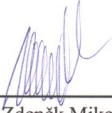
DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury. Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.
LEDNICKÝ, V.; VANĚK, J. *Kooperační struktury malých a středních podniků*. 1. vyd. Karviná: OPF SU Opava, 2004. 191 s. ISBN 80-7248-259-9.
MALÝ, M.; DĚDINA, J. *Moderní organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 176 s. ISBN 80-86851-11-7.
URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4.

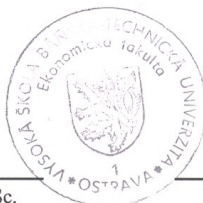
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

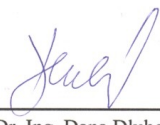
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavlína Křibíková**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011


prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 29.04.2011

Bc. Helena Trňáková

Na tomto místě chci poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Pavlíně Křibíkové za vedení, cenné rady a připomínky k této práci.

Dále chci poděkovat společnosti UZENINY ZÁBŘEH, s. r. o. za vstřícnost a spolupráci.

Obsah

1 Úvod	3
2 Teoretická část	5
2.1 Organizace a organizační struktura	5
2.2 Podstata a funkce organizování podniku	5
2.3 Organizační struktura a její základní prvky	6
2.3.1 Dělbba práce	7
2.3.2 Členění organizace na organizační jednotky (Departmentation)	7
2.3.3 Model pravomoci	8
2.3.4 Rozpětí řízení	8
2.3.5 Koordinace činností	9
2.4 Faktory ovlivňující organizační systém podniku	9
2.4.1 Prostředí	9
2.4.2 Strategie	10
2.4.3 Velikost podniku	12
2.4.4 Technologie	14
2.4.5 Globální konkurence	15
2.5 Organizační struktura, typy organizačních struktur a jejich členění	16
2.5.1 Plochá x strmá	16
2.5.2 Rozdělení z hlediska dělby pravomocí	18
2.5.3 Organizační struktury s pružnými prvky	20
2.5.4 Klasifikační skupina vycházející z činností nebo jejich výsledků	22
2.5.5. Rozdělení z hlediska zobrazení činností	25

2.6 Nové formy organizačních struktur	26
3 Praktická část	29
3.1 Představení společnosti	29
3.1.1 Mise a vize	30
3.1.2 Cíle	30
3.1.3 Podniková strategie	31
3.1.4 Hlavní zákazníci a partneři společnosti	32
3.2 Faktory ovlivňující organizační strukturu společnosti	32
3.2.1 Prostředí	33
3.2.2 Strategie	33
3.2.3 Velikost podniku	33
3.2.4 Technologie	41
3.3 Mapa procesů	42
3.4 Procesní struktura	43
3.4.1 Hlavní procesí mapa	43
4 Shrnutí, návrhy a doporučení	47
5 Závěr	52
Seznam použité literatury	54
Seznam zkratk	56
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	57
Seznam příloh	58

1 Úvod

Základním kamenem společnosti je dobře koncipovaná organizační struktura. Univerzální organizační struktura neexistuje, proto se každý podnik musí snažit vytvořit takovou organizační strukturu, která mu bude „šitá na míru“. Většina organizací má složité externí i interní prostředí, které se neustále mění. Pokud chce být společnost úspěšná, musí pružně reagovat na nové situace ve svém prostředí. S těmito změnami by se měla měnit i organizační struktura. Struktura má být podporou pro realizaci strategie podniku a správné rozložení pravomoci ve společnosti má taktéž velký vliv na motivaci zaměstnanců.

Manažeři se musí při tvorbě organizační struktury společnosti především soustředit na prostředí, ve kterém společnost působí, její strategii, velikost, využívané technologie a globální konkurenci.

Dále musí být schopni plně využít pracovní sílu působící v organizační struktuře. Klást důraz na spolupráci a komunikaci, aby tok procesů v organizaci plyně navazoval jeden na druhý a tím vytvořil co nejefektivnější pracovní prostředí ve všech pracovních úrovních.

Z hlediska předmětu diplomové práce Optimalizace organizační struktury společnosti, je práce zaměřena na problematiku týkající se organizační struktury ve společnosti UZENINY ZÁBŘEH s.r.o.

Pro zpracování diplomové práce byla využita taková metodologie, která povede k naplnění cílů práce a budou použity především logické metody, jako je analýza a syntéza.

Teoretická část je zaměřena na následující cíle:

- vymezit relevantní pojmy týkající se organizace a organizační struktury,
- popsat základní prvky organizační struktury podniku a faktory, které organizační systém ovlivňují,
- rozebrat klasické organizační struktury (výhody a nevýhody) a shrnout základní rozdíly mezi klasickými a novými organizačními strukturami.

Praktická část obsahuje informace o společnosti UZENINY ZÁBŘEH s.r.o. a její organizační struktuře. Na základě získaných informací bude provedena analýza faktorů společnosti (prostředí, strategie, velikost podniku, technologie a globální konkurence). Dle těchto faktorů

se budu snažit optimalizovat organizační strukturu. Podklady pro praktickou část byly čerpány z interních zdrojů společnosti. Dále se využila metoda brainstormingu a řízeného rozhovoru.

2 Teoretická část

Co je to organizace a co je smyslem organizování, proč je vlastně nutné organizovat? Velmi jednoduchá odpověď: *Špičková výkonnost podniku, ta je smyslem organizování.* Ale aby mohla být zajištěna, je nezbytné vytvořit takové prostředí, kde by byla možná efektivní spolupráce pracovníků v podniku, aby bylo možno naplňovat cíl podniku – tj. *zajišťování maximálního využití a rozvoje podnikového potenciálu a z toho plynoucí zvyšování hodnoty majetku podniku.*¹

2.1 Organizace a organizační struktura

Organizace je pojem, který můžeme definovat nesčetnými způsoby. Na organizaci se může pohlížet buď jako na komunikační prostředek, který řeší problémy, nebo jako na prostředek, který nám dovolí rozhodovat. Organizace se skládá ze čtyř základních organizačních komponentů, tj. z **lidí**, kteří používají ke své **práci** nejrůznějších **technologií** a množství **informací**. Všechny výše uvedené komponenty musí být především co nejlépe propojeny s organizačním řádem, aby v dané organizaci nevznikaly neshody.

Organizace, jako pojem ve vztahu k podniku se většinou používá ve trojím smyslu:

- 1) podnik je organizace – tzn. pojetí organizace jako podniku, či organizace
- 2) podnik má organizaci – tzn. organizace je chápána jako organizační struktura
- 3) podnik je organizován – tzn. zde je organizace chápána jako proces strukturalizace

2.2 Podstata a funkce organizování podniku

Organizování je činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. Vede také k zavedení určitého řádu v organizovaném objektu. *Smyslem organizování je zabezpečit takový způsob uspořádání hospodářského systému, aby byly vytvořeny podmínky pro jeho řízení, tzn. řízení je vždy prvotní a organizování druhotné.*²

¹ Organizační struktury [online]. [cit. 2011-04-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.k3.silesnet.cz/Materialy/Podnik/Podnikovy-management.doc>>.

² DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury Teorie a praxe*, Praha: 1996. str. 10

Organizování lze rozdělit na procesní a útvarové. Každá organizační jednotka má dva faktory - dynamický a statický. Zmiňované faktory se podmiňují a společně tvoří jeden organizační objekt.

- *Procesní organizování*³ se používá při organizování postupných, dějově rozložených procesů v objektech. Proces můžeme rozčlenit na fáze, kroky a operace. Smyslem organizování řídicího procesu je docílit daného cíle organizace v co nejkratší době, s co nejnižšími náklady a s co nejefektivněji promyšlenou dělbou práce v inovativním a psychosociálním klimatu. Organizování procesu řízení využívá řadu prostředků, z nichž jsou nejpoužívanější organizační nástroje **textové** (např. interní návody, směrnice, doporučení formou příkazů a norem) a **grafické** (např. nákres organizační struktury, různé grafy, diagramy, obrázkové modely,...).
- *Útvarové organizování* upravuje mocenské a pracovní vztahy jednotlivců, avšak i skupin spolupracovníků. Definuje jak funkční (odborné) zařazení lidí, tak útvarové zařazení, pracovní povinnosti, pravomoci a odpovědnosti, nadřízenost a podřízenost.

2.3 Organizační struktura a její základní prvky

Robbins charakterizuje organizační strukturu jako *formalizovaný systém, ve kterém je práce rozdělena, seskupena a koordinována*.⁴

Lednický definuje, že *organizační struktura je soubor prvků a vazeb, které spolu vytvářejí mechanismus, jenž slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace*.⁵

Slouží k tomu *pět obecných mechanismů, které označujeme jako základní prvky organizační struktury podniku*.⁶

³ DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury Teorie a praxe*, Praha: 1996. str. 11

⁴ ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*, 2004. str. 242

⁵ LEDNICKÝ, V.; VANĚK, J. *Kooperační struktury malých a středních podniků*, Opava: 2004. str. 56

⁶ DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury Teorie a praxe*, Praha: 1996. str. 17

2.3.1 Dělbba práce

Je dána způsobem, jakým je práce v organizaci rozdělena. Můžeme si připomenout postřeh Adama Smithe, že *vyšší stupeň specializace obvykle vede k vyšší produktivitě*.⁷ Manažeři se mohou rozhodnout pro vysoký stupeň specializace, nebo naopak pro nízký. Jestliže je dělbba práce na **vysokém stupni**, potom v organizaci nacházíme individuální zaměřování na jeden, nebo několik málo úkolů. Je-li na **nízkém stupni**, potom jednotlivci vykonávají mnoho rozličných úkolů. Specializace je důležitý strukturální mechanismus, který může vedení podniku používat při svém úsilí o koordinaci a kontrolu činnosti.

2.3.2 Členění organizace na organizační jednotky (Departmentation)

Organizační jednotka je dalším základním článkem organizační struktury a členění organizace je založené na určitých kritériích, které přispívají ke koordinaci a řízení.⁸ Můžeme definovat šest kritérií pro rozdělování organizace:

- *znalosti a dovednosti* – funkční místa v organizaci jsou dělena vzhledem ke specializovaným znalostem a dovednostem, které zaměstnanci přinášejí do zaměstnání
- *čas* – dělí se dle toho, kdy mají být jednotlivé úkony dokončeny, např. zaměstnanci jsou rozděleni do tří směn, jedna práce se provádí 24 hodin denně, atd.
- *výrobek* – místa jsou dělena podle toho, jaká služba či výrobek jsou produkovány
- *zákazník* – skupiny mohou být formovány na základě potřeby jednat s rozdílnými typy zákazníků
- *umístění* – dělí se dle situace, kdy podnik působí ve více geografických regionech

⁷ DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury Teorie a praxe*, Praha: 1996. str. 17 - 18

⁸ DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury Teorie a praxe*, Praha: 1996. str. 18

2.3.3 Model pravomoci

Tento model se stane v organizaci uznávaným, jestliže je pravomoc rozložena do všech funkčních míst dané organizace. *Rozložení pravomocí mezi různá funkční místa může vést k centralizované nebo decentralizované struktuře.*⁹ Můžeme si položit otázku: Kdy by se měla organizace centralizovat, nebo naopak decentralizovat? Takové rozhodnutí o struktuře je založeno na mnoha faktorech: na vlastnostech okolí, stylu rozhodování top manažerů, na tom, jakou sleduje firma strategii, na dovednostech a zkušenostech nižších manažerů a na možnostech personálu.

2.3.4 Rozpětí řízení

Tento prvek vyjadřuje počet podřízených podléhajících jednomu člověku, který na ně dohlíží. *Úzké rozpětí, neboli málo podřízených, umožňuje větší kontrolu nad podřízenými činnostmi (jedná se o organizaci se strmou strukturou a vyžaduje větší počet stupňů řízení). Široké rozpětí, neboli mnoho podřízených, ztěžuje dohled nad podřízenými (v tomto případě se jedná o plochou strukturu a vyžaduje tudíž méně stupňů řízení).*¹⁰

Rozeznáváme *úzké a široké rozpětí managementu* dle Koontze a Weihricha (viz tab. 2.1).

Tab. 2.1 Úzké a široké rozpětí managementu

- *Úzké rozpětí řízení má tyto charakteristiky:*

Výhody	Nevýhody
Těsné vedení.	Vedoucí mají tendenci angažovat se přímo v práci.
Těsná kontrola.	Velký počet organizačních úrovní.
Rychlá komunikace mezi podřízenými a vedoucími.	Vyšší náklady vzhledem k velkému počtu řídicích úrovní.

⁹ DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury Teorie a praxe*, Praha: 1996. str. 20

¹⁰ DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury Teorie a praxe*, Praha: 1996. str. 20 - 21

- *Široké rozpětí řízení má tyto charakteristiky:*

Výhody	Nevýhody
Vedoucí jsou nuceni delegovat pravomoci.	Přetížení vedoucí mají tendenci k odkládání rozhodnutí.
Musí být k dispozici jasná taktika.	Nebezpečí, že vedoucí ztratí přehled.
Podřízení musejí být pečlivě vybírání.	Vyžaduje mimořádně kvalitní manažery.

Pramen: Optimální využití zásad organizování v podnikání. Organizační struktura podniku, její význam a tvorba [online]. [cit. 2011-04-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.k3.silesnet.cz/Materialy/STATNICE/Podnikani/11a-b.doc>>.

2.3.5 Koordinace činností

Posledním prvkem, který slouží jako stavební kámen organizace, je koordinace činností. *Koordinace je spojování činností v organizaci, sloužící k dosažení společného cíle.*¹¹

2.4 Faktory ovlivňující organizační systém podniku

Jak mohou manažeři poznat, který organizační systém je nejlepší pro jejich organizaci? I když na tuto otázku neexistuje jednoduchá odpověď, manažerům může pomoci při jejich rozhodování několik důležitých charakteristik jejich organizace. *Jsou to prostředí, strategie, velikost, technologie a globální konkurence.*¹²

2.4.1 Prostor

Jako první si rozebereme vliv prostředí na organizační systém. Můžeme ho rozdělit do dvou forem, a to: **mechanický** (klade se důraz na řád a přesně určenou práci vrcholovým managementem, má blízko k byrokratické organizaci) a **organický** (minimum pravidel, skupinové zadávání úkolů, shromažďování a rozdělování úkolů je na zaměstnancích). Mechanický systém je tedy vhodný především pro stabilní prostředí, kde jsou úkoly přesně určeny a organický systém je naopak vhodný tam, kde je prostředí nestálé. Prostor jako faktor lze dělit na stabilní, nestabilní, jednoduché a složité.

¹¹ DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury Teorie a praxe*, Praha: 1996. str. 24

¹² DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury Teorie a praxe*, Praha: 1996. str. 25

2.4.2 Strategie

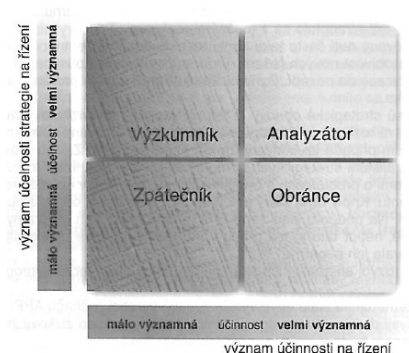
Alfred Chandler v roce 1962 vystoupil s názorem, že „*struktura následuje strategii*“. Dále zjistil, že strategie organizace úzce souvisí s prostředím firmy, a že tento vztah ovlivňuje strukturu organizace.¹³ S jeho myšlenkami souvisí čtyři typy strategií: obránce (defender), výzkumník (prospecter), analyzátor (analyser) a zpátečník (reactor). Každá strategie má administrativní „problém“ jenž má řešit.

- **Obránce** – chování se orientuje na optimalizaci existujícího stavu. Soustřeďuje se na osvědčené výrobky, respektive služby, výkony. Obránci se vyznačují velkou činností a nezabývají se účelností. Jsou to klasičtí výrobci. Orientují se na snižování nákladů a používají stále stejné tradiční technologie výroby. Zisk vykazují růstem účinnosti. Vyhýbají se rizikům a mají velmi dobrý systém řízení financí orientovaný na úsporu nákladů. Hlavní úkoly zde plní útvary výroby, *controllingu* a *účetnictví*. Používají klasickou funkcionální organizační struktury (viz obr. 2.2). Používá řízení s *přímou (direktivní) pravomocí* ředitele.
- **Výzkumník (inovátor)** – hledají stále nové možnosti na trhu, když cítí nové šance, experimentuje se s možnými reakcemi. Takto vyvolané inovace nutí často také konkurenci k jednání. Inovátoři se zaměřují na stále nové výrobky. Využívají divizionálních organizačních struktur anebo ziskových středisek.
- **Analyzátor** – kombinuje oba předcházející vzory chování. Kmenové, základní domény, se zpracovávají se zásadami obránce. Tento typ se jeví jako těžkopádný, a proto se neustále porovnává s minulostí. Využívá *maticových organizačních struktur*.
- **Zpátečník** – Chování se vyznačuje nejistotou, změny v okolí jsou vnímány, ale není schopen efektivně reagovat. Vztahy mezi organizačními strukturami a strategiemi jsou neprovázané. Zpátečníci se nemohou přizpůsobit reakcím na krátkodobé změny. Jsou to podniky, které se nacházejí v krizi. Jsou dezorientovány a používají klasické organizační struktury (liniově štábní).

¹³ DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury Teorie a praxe*, Praha: 1996. str. 26 - 29

Následující obr. 2.1 systematizuje výše uvedené typy strategií na základě významu, který přísluší účinnosti, resp. účelnosti, jako kritéria při podnikovém rozhodování.

Obr. 2.1 Čtyři základní typy strategií



Pramen: DĚDINA, J. Podnikové organizační struktury Teorie a praxe, Praha: 1996. str. 28

Obr. 2.2 Návrh organizační struktury pro čtyři typy základních strategií



Pramen: DĚDINA, J. Podnikové organizační struktury Teorie a praxe, Praha: 1996. str. 29

Zároveň můžeme na obr. 2.3 shlédnout tyto základní orientace na základě deseti centrálních kritérií. Obrázek vyjadřuje analýzu vztahů mezi strategickými základními orientacemi a ostatními zkoumanými proměnnými. Z toho mohou být odvozeny diferencované podpůrné koncepty.

Obr. 2.3 Přehled základních strategií a jejich deset kritérií

	DEFENDER	PROSPECTOR	ANALYSER	REACTOR
Základní atribut	stabilní	flexibilní	diferencovaný	dezintegrovaný
Kritérium úspěchu	účinnost	účelnost	účinnost v kmenové doméně, účelnost v nových doménách	zabránění riziku
Základní struktura	funkcionální členění	divizionální členění (profit center)	matice	neurčitá
Formalizace a specializace	vysoká	nízká	vysoká v kmenové doméně, nízká v nových doménách	neurčitá
Dominantní koalice	stabilní, finance a výroba	flexibilní, marketing a výzkum	marketing, aplikovaný výzkum a výroba	neurčitá
Koordinace	centrální	týmově orientovaná	centrální a decentralizovaná	neurčitá
Kontrola	centrální s porovnáním v čase	decentralizovaná, v porovnání s ostatními organizacemi	jak centrální, tak i decentralizovaná	neurčitá
Rozhodování konfliktů	hierarchické	přímé	jak hierarchické, tak přímé	neurčité
Pozorování okolí	omezeno na úzkou oblast výrobků a trhů	široké	selektivní	neurčité
Tržní strategie	proniknutí na trh, vertikální integrace	diverzifikace, rozvoj trhu a výrobků	cílený rozvoj trhů a výrobků	reakční
Inovace	konsekventní další rozvoj	„inovátor“	„dřívější následovník“	„skeptik“

Pramen: DĚDINA, J. Podnikové organizační struktury Teorie a praxe, Praha: 1996. str. 30

Závěrem nejjednodušší organizační struktura, která splní své poslání, je ta nejlepší. Čím je struktura jednodušší, tím méně se toho může pokazit.¹⁴

2.4.3 Velikost podniku

Velikost organizace můžeme zjistit různými způsoby: tržní podíl, počet zaměstnanců a obor, ve kterém organizace působí. Obvykle se jako základ pro určení velikosti používá celkový počet zaměstnanců. Všeobecným pravidlem je, že velikost organizace by měla být

¹⁴ DĚDINA, J. Podnikové organizační struktury Teorie a praxe, Praha: 1996. str. 36

určena vzhledem k ostatním organizacím v oboru. Z četných výzkumů dané problematiky vyplývá jeden shodný závěr. *Čím větší je organizace, tím je byrokratičtější.*¹⁵

Pro klasifikaci zařazení firmy mezi malé a střední můžeme používat řadu hledisek. Obecně lze použít ukazatele čistě kvantitativní (např. počet zaměstnanců, výše obratu, výše kapitálu, hodnotu zisku, apod.), kvalitativní (např. personální struktura, spojení vlastnictví s vedením podniku, kapitálové omezení, hospodářská síla, apod.) a kombinaci obou způsobů (umožňuje vzájemně propojit více faktorů).

▪ *Velikost MSP dle Českého statistického úřadu:*

- a) drobný do 9 zaměstnanců
- b) malý od 10 do 49 zaměstnanců
- c) střední od 50 do 249 zaměstnanců¹⁶

▪ *Velikost podniku dle pravidel Evropské unie:*

Mikropodniky - podniky, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.

Malé podniky - podnik, která zaměstnává méně než 50 osob a jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.

Střední podniky - podniky, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.

Velké podniky - Pokud nějaký podnik není dle výše uvedených parametrů ani mikropodnikem, ani malým a ani středním podnikem, patří mezi velké podniky.¹⁷

¹⁵ DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury Teorie a praxe*, Praha: 1996. str. 36

¹⁶ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Analýzy. [online].2011, [cit. 2011-04-26]. Dostupný z WWW:<<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>>

¹⁷ MURLOVÁ, K. Počty zaměstnanců a finanční Prahy vymezující kategorie podniků. [online]. 2009, [cit. 2011-04-18]. Dostupný z WWW:< http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomůcka-pro-urceni-velikosti-podniku.html>

Lednický uvádí, že MSP představuje:

- nezávislé vedení, spojené s vlastnictvím podniku,
- relativně omezená členitost produkce a technologií,
- kapitál je vlastněn jedním podnikatelem nebo několika málo vlastníky (jde o relativně omezené kapitálové zdroje),
- převažuje zaměření na lokální trhy,
- systém řízení je velmi jednoduchý (horizontální struktura),
- firma je malá ve srovnání s největšími konkurenty v oboru.

K přednostem a výhodám zejména malých a často i středních podniků patří: jednoduchá a přehledná struktura, krátká cesta informačních toků a příkazů dovoluje větší pružnost. Další výhodou je centralizace řídicího rozhodnutí v rukou podnikatele, jednodušší dělba práce a méně specializovaná struktura podniku. Nevýhody v personální oblasti jsou vyváženy přednostmi, které spočívají v osobním, přímém kontaktu s vedením podniku. Nevýhodou jsou především omezené finanční prostředky, z toho plyne např., že poskytované úvěry jsou s vyššími úrokovými sazbami, proto ve srovnání s velkými podniky méně investují a dlouhodobě vykazují nižší poměr investic k obratu. Další problémy se vyskytují v oblasti výroby, kde nejsou vždy plně využívány výrobní kapacity, mají malé prostředky pro vlastní vývoj. V malých podnicích se častěji porušují nebo obcházejí předpisy o pracovní době, bezpečnosti práce, o ochraně životního prostředí. Ukazuje se, že menší podnik je jednotlivým rizikem ohrožován silněji, než velký podnik, který si může spíše dovolit riziko přehlédnout, protože proces vyrovnání rizika je díky velkému počtu rizik, méně narušován jednotlivým rizikem.¹⁸

2.4.4 Technologie

Je proces přeměny, který transformuje vstupy organizace na její výstupy. Technologie není jenom mechanismus, ale proces, který také zahrnuje znalosti, prostředky, techniky a jednání, které jsou nezbytné k dokončení transformačního procesu. Největší měrou k našemu porozumění vztahů mezi technologií a systémem organizace přispěla Joan Woodwardová. Její výzkum ukázal způsob, jak technologie ve výrobních firmách

¹⁸ LEDNICKÝ, V.; VANĚK, J. *Kooperační struktury malých a středních podniků*, Opava: 2004. str. 28 - 30

působila na organizační systém. Dále určila kontinuální výrobu jako nejvíce a kusovou či malosériovou výrobu jako nejméně komplexní výrobní kategorii. Definovala *tři základní kategorie technologií*:¹⁹

- **Technologie kusové a malosériové výroby** – organizace, které využívají tuto technologii, se podobají tzv. job-shop operacím, které vyrábějí speciálně podle přání zákazníka. Tyto organizace směřují k nízké mechanizaci.
- **Technologie sériové, velkosériové a hromadné výroby** – organizace je zaměřena na dlouhou výrobní řadu se standardizovanými částmi. Výstup může být inovován, protože výrobky nejsou navrhovány podle zakázky.
- **Technologie kontinuální výroby** – představuje nejvíce mechanizované a automatizované transformační procesy. Výrobní proces je téměř úplně ovládan stroji. Často dochází k nepřetržitému provozu a velké množství výrobků je uskladněno k pozdějšímu prodeji.

Pokud si shrneme výše uvedené, *technologie velkosériové výroby nejlépe vyhovuje mechanickému systému, zatímco kusová a malosériová technologie nejlépe vyhovují organickému systému*.²⁰ Technologie velkosériové výroby vyžaduje větší dělbu práce a pracovníky s menší specializací než technologie kusové a malosériové.

2.4.5 Globální konkurence

V dnešní době se musí sledovat, jak domácí trh, tak i vývoj na zahraničních trzích, který ovlivňuje technickou politiku, výrobní program, vnitropodnikovou organizační strukturu, organizaci podniku atd. Podnikatelské chování je trvale zaměřeno na změny a vytváření nových potenciálů úspěchu. Dnes žijeme v tzv. global village (celosvětové vesnici). Tedy dříve obtížná logistická otázka, jak zboží rychle a včas dopravit na vzdálené trhy, je dnes všedním úkolem, které množství firem bez obtíží zvládá. To znamená, že *pro současné podniky platí jiné strategické faktory úspěchu než v minulosti*.²¹

¹⁹ DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury Teorie a praxe*, Praha: 1996. str. 36 - 37

²⁰ DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury Teorie a praxe*, Praha: 1996. str. 37

²¹ DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury Teorie a praxe*, Praha: 1996. str. 38

2.5 Organizační struktura, typy organizačních struktur a jejich členění

Cíle organizace ovlivňují její velikost a vnitřní uspořádání: *různé organizační systémy si vyžadují i různou organizační strukturu – způsob vnitřního rozdělení činností a pravomocí.* ²² Organizační struktury představují v instituci kostru, která umožňuje plnit její plánované cíle. *Manažer-organizátor volí základní formu, podle které je struktura vytvářena.* ²³

K základním rysům odlišujícím různé organizační struktury patří: ²⁴

- Vertikální diferenciaci
- Horizontální diferenciaci
- Prostorová diferenciaci
- Míra formalizace
- Centralizace či decentralizace

2.5.1 Plochá x strmá

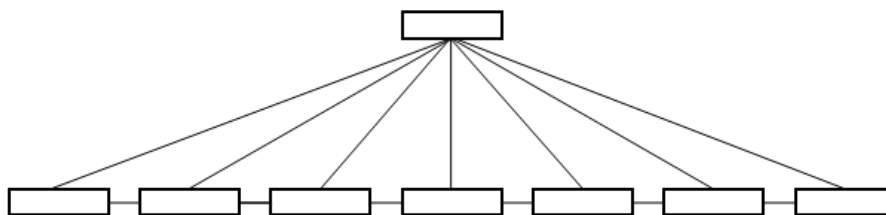
Plochá - čím je rozptýl větší, při stálém počtu pracovníků v jednotce, tím je pyramida plošší a počet pracovních úrovní menší (viz obr. 2.4).

²² URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, Praha: 2004. str. 33

²³ VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*, Praha 2000. str. 125

²⁴ URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*, Praha: 2004. str. 34

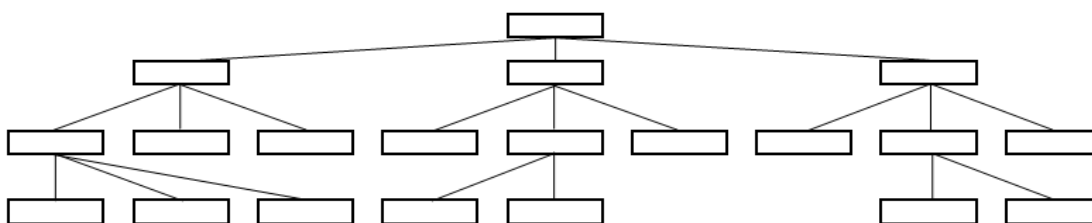
Obr. 2.4 Plochá organizační struktura



Pramen: VEBER, J. Management: základy, prosperita, globalizace, Praha 2000. str. 122

Strmá - čím menší je rozpětí řízení, tím je pyramida strmější a počet úrovní větší (viz obr. 2.5).

Obr. 2.5 Strmá organizační struktura



Pramen: VEBER, J. Management: základy, prosperita, globalizace, Praha 2000. str. 122

V souvislosti s dělbou kompetencí v instituci s více organizačními úrovněmi vzniká velice závažný problém, jak optimálně rozložit kompetence na jednotlivé úrovně.²⁵ Při jejich přenášení na vyšší organizační úrovně hovoříme o *centralizaci* a při přenášení pravomocí na stupně nižší hovoříme o *decentralizaci*.²⁶ *Centralizace* je tedy stupeň koncentrace rozhodování soustředěného do jednoho bodu organizace a *decentralizace* je stupeň řízení, kdy pracovníci na nižších úrovních vstupují do rozhodování nebo rozhodují.²⁷

²⁵ MALÝ, M.; DĚDINA, J. *Moderní organizační architektura*, Praha: 2005. str. 56

²⁶ VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*, Praha 2000. str. 123

²⁷ ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*, 2004, str. 247

Dělbou kompetencí je však nutno chápat dynamicky jako neustálé probíhající proces, nepřetržitě ovlivňovaný množstvím různých měnících se faktorů. Z toho plyne, že nemůže trvale existovat žádný stabilní stupeň centralizace. Takový stupeň, i kdyby byl vytvořen, seberacionálněji, by nutně dříve, či později přestal odpovídat reálným podmínkám a požadavkům řízení, stal by se brzdou dalšího rozvoje systému řízení. Proto je nutné nejen nalézt a zhodnotit faktory ovlivňující dělbou kompetencí a vybrat z nich takové, které mohou představovat obecná kritéria při úvahách o racionální dělbě kompetencí, ale nalézt i určitý způsob, jak tuto dělbou v konkrétním čase a konkrétních podmínkách realizovat.²⁸

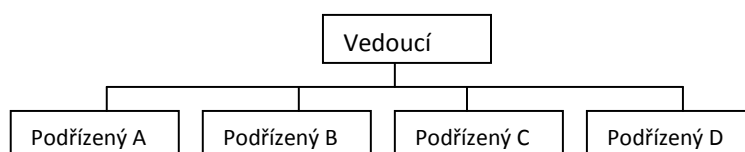
2.5.2 Rozdělení z hlediska dělbou pravomocí

Tato skupina se třídí na následující organizační formy: liniovou, funkcionální a liniově štábní.

▪ LINIOVÁ (LINEÁRNÍ) ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Vznikla jako první vývojový typ útvarové struktury v malých organizacích, kde existoval jediný stupeň nad provozem. *Liniová struktura je typická pro stadium vývoje malého podniku asi do padesáti zaměstnanců.*²⁹ Překročí-li rozpětí řízení únosnou míru, lze po určitou dobu ještě situaci řešit vytvořením malých osobních nebo specializovaných štábů. Potom hovoříme o tzv. liniově-štábní organizační struktuře. Organizace se uspořádává podle různých specifických forem dle potřeby (např. územní, výroková, aj.), nejčastěji je však uplatňována funkcionální typ organizační struktury (viz obr. 2.6).

Obr. 2.6 Schéma liniové struktury



Pramen: VEBER, J. Management: základy, prosperita, globalizace, Praha 2000. str. 126

²⁸ MALÝ, M.; DĚDINA, J. *Moderní organizační architektura*, Praha: 2005. str. 56

²⁹ DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury Teorie a praxe*, Praha: 1996. str. 40 - 41

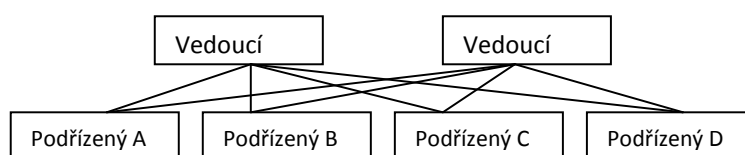
Výhody a nevýhody liniové organizační struktury:

- Výhody:*
- přehledné uspořádání vztahů
 - snadná kontrola a možnost zásahu nadřízeného pracovníka
 - přehlednost celé struktury
- Nevýhody:*
- snadné přetížení vyšších úrovní organizační struktury
 - malá pružnost organizace s ohledem na změny okolí
 - delší komunikační cesty, to vede ke zhoršení komunikace

▪ FUNKCIONÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Struktura je tvořena funkcionálními prvky a funkcionálními vazbami. *Tento typ je charakterizován funkčně specializovanými vedoucími, mnohostrannými vazbami a specializovanou pravomocí a odpovědností.*³⁰ Vedoucí je vybaven pravomocí a odpovědností, za jemu příslušnou specializovanou funkci (viz obr. 2.7).

Obr. 2.7 Schéma funkcionální organizační struktury



Pramen: VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*, Praha 2000. str. 127

Výhody a nevýhody funkcionální organizační struktury:

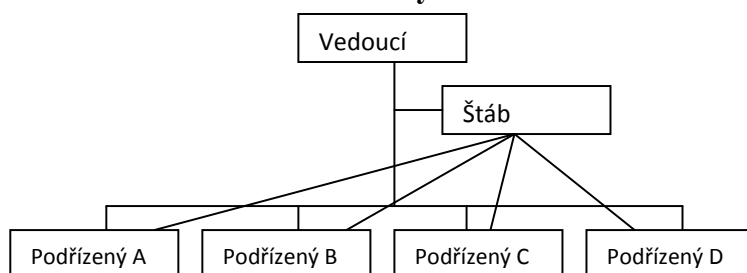
- Výhody:*
- krátké komunikační cesty
 - vyšší produktivnost
- Nevýhody:*
- řízení z více míst
 - nebezpečí zdvojení příkazů

³⁰ VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*, Praha 2000. str. 127 - 128

▪ LINIOVĚ-ŠTÁBNÍ STRUKTURA

Struktura se vyvinula z liniové z funkcionální organizační struktury (viz obr. 2.8). *Řadí se mezi nejrozšířenější typ útvarové struktury.*³¹ Jejím základem je liniová struktura, kterou tvoří liniové útvary, uspořádané s plným respektováním principu jediného odpovědného vedoucího. V čele každého z útvarů je liniový vedoucí, který daný útvar řídí komplexně. Aby liniový vedoucí mohl toto řízení realizovat s dostatečnou kvalifikací a efektivností, pomáhá mu v tom odborný aparát – štáb.

Obr. 2.8 Schéma liniově-štábní struktury



Pramen: VEBER, J. Management: základy, prosperita, globalizace, Praha 2000. str. 127

Výhody a nevýhody liniově-štábní struktury:

Výhody: - odlehčení linií

- zlepšení kvality rozhodování

- široká využitelnost

Nevýhody: - mohou vznikat konflikty mezi linií a štábem

- nebezpečí izolace štábních míst

- klade se důraz na řešení otázek „kde“, „co“, „kdy“ a „jak“ musí pracovat

2.5.3 Organizační struktury s pružnými prvky

Pružné organizační struktury jsou vhodné především pro inovační oblast, nikoliv však pro rutinní činnost. Mezi hlavní rysy těchto struktur řadíme dočasnost, účelovost a doplňující nebo zdokonalující dosavadní organizační struktury.

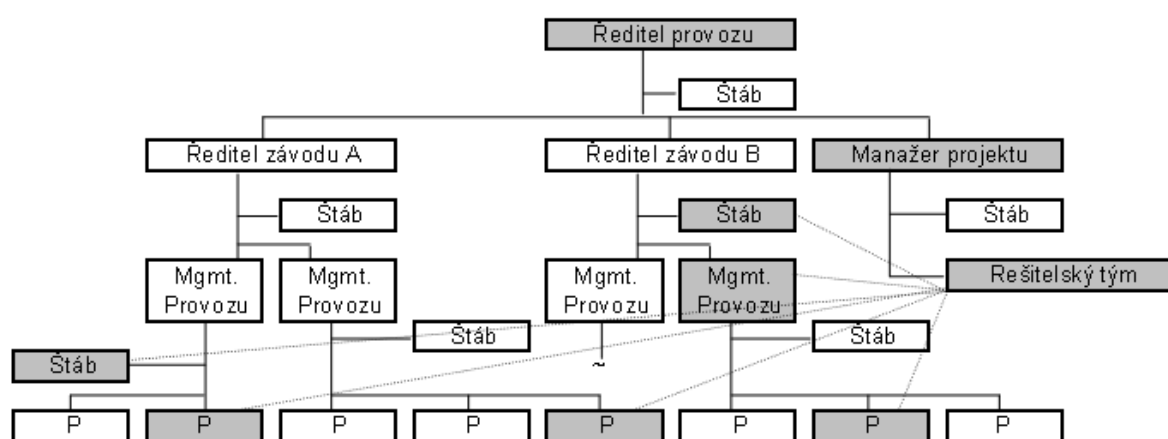
³¹ BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*, Praha: 2011. str. 70

▪ MATICOVÁ STRUKTURA

Maticová organizace vzniká tehdy, jestliže je liniově štábní struktura rozšířena o další, doplňkovou strukturu ³² (viz obr. 2.9). Vedoucí doplňkové struktury a vybraní pracovníci liniově-štábních útvarů tvoří tým, který se podílí na jednorázovém řešení daného úkolu komplexního charakteru (programu, projektu). Existence takové organizační formy je závislá na době řešení zadaného úkolu. Po splnění projektu se pracovníci opět vracejí pod plnou podřízenost vedoucích, svých původních útvarů.

Struktura je na hranici mezi moderními a klasickými strukturami.

Obr. 2.9 Schéma maticové struktury



Pramen: VEBER, J. Management: základy, prosperita, globalizace, Praha 2000. str. 131

Výhody a nevýhody maticové struktury:

Výhody: - umožňuje pružnost organizace na požadavky okolí

- rychlejší frekvenci inovací

- podporuje práce v týmu a tím dochází ke snižování rizika chyb

Nevýhody: - struktura vyžaduje vysoké náklady (investice do vedoucích projektů)

- dochází zde k dvojí podřízenosti

³² VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*, Praha 2000. str. 130 - 131

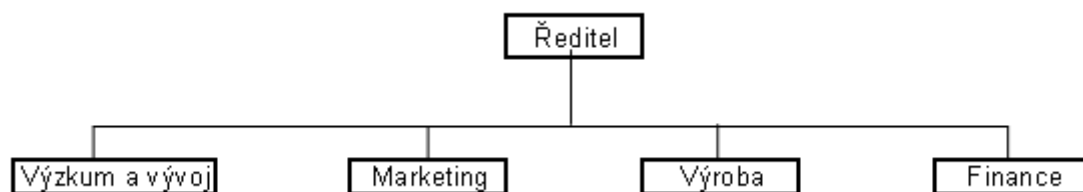
- vysoká pracovní vytíženost
- ztráty způsobené nutnou potřebou komunikace (porady vedoucí k neplodným diskuzím)

2.5.4 Klasifikační skupina vycházející z činností nebo jejich výsledků

▪ FUNKČNÍ STRUKTURA

Tato struktura je založena na seskupování pracovníků do útvarů dle podrobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit. Vpředu stojí odborný ředitel pro danou funkci. Struktura se využívá především v malých a středních podnicích s velice specializovanou výrobou (viz obr. 2.10).

Obr. 2.10 Schéma funkční struktury



Pramen: VEBER, J. Management: základy, prosperita, globalizace, Praha 2000. str. 132

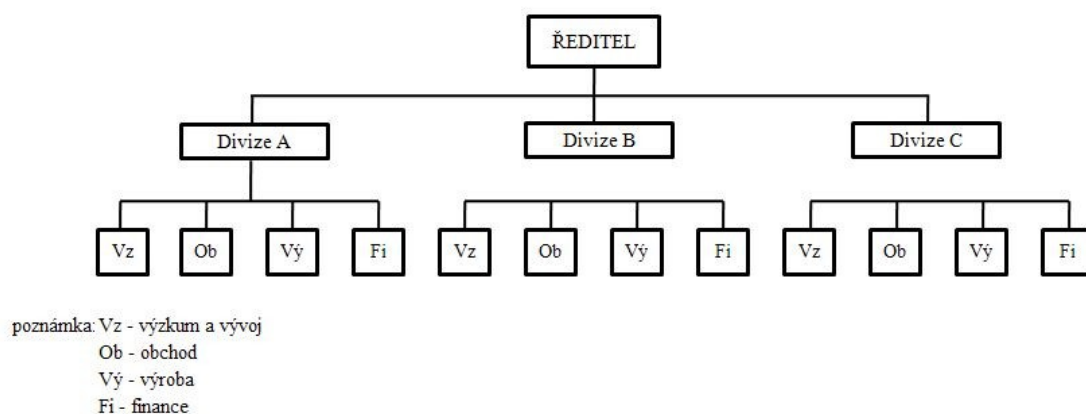
Výhody a nevýhody funkční struktury:

- Výhody:*
- efektivní využívání zdrojů
 - prostor k intenzivnímu školení pracovníků
 - snadnější komunikace uvnitř skupiny
 - strategická rozhodnutí se provádí na úrovni vrcholového vedení
- Nevýhody:*
- méně pružný rozhodovací proces
 - pomalejší proces inovací
 - špatná spolupráce mezi útvary (izolovanost)

▪ DIVIZNÍ STRUKTURA

Využívá se v situaci, kdy firma roste (zvětšuje se počet výrobků a služeb, roste počet zákazníků a firma proniká na další teritoria. To se projevuje, kdy již začínají převažovat nevýhody funkční struktury a centralizované řízení již kapacitně nezvládá rostoucí požadavky na koordinaci. Jde o decentralizované řízení a vytváření nižších organizačních celků, z hlediska pravomoci relativně samostatných divizí (viz obr. 2.11).

Obr. 2.11 Přechod od funkční k divizní struktuře



Pramen: VEBER, J. Management: základy, prosperita, globalizace, Praha 2000. str. 134

Nejčastěji divizi můžeme členit dle.:

a) výrobku nebo služby → např.

Divize A – osobní automobily

Divize B – nákladní automobily

Divize C – motocykly

b) zákazníka nebo skupiny zákazníků → např.

Divize A – chladničky pro domácnost

Divize B – chladničky pro restaurace

Divize C – chladničky pro mrazírny

c) místa působnosti → např.

Divize A – Praha

Divize B – Pardubice

Divize C – Olomouc

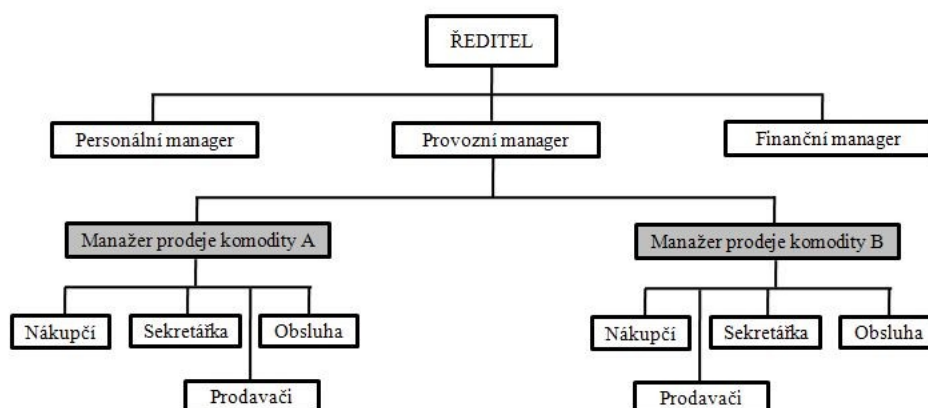
Výhody a nevýhody divizní struktury:

- Výhody:*
- přizpůsobení se nestabilním podmínkám okolí, požadavkům zákazníka, rozdílům jednotlivých oblastí
 - operativnější styk se zákazníky a jejich vyšší spokojenost
 - výsledky jednotlivých divizí jsou průhlednější, jelikož každá divize má přímý vstup na trh, který její produkty objektivně ocení
- Nevýhody:*
- zdroje jsou využívány neefektivně, především vyšší požadavky na lidskou práci
 - nižší specializace pracovníků
 - jednotlivé cíle divize jsou upřednostňovány před cíly celé firmy
 - ztráta kontroly vrcholového vedení firmy nad jednotlivými divizemi

▪ HYBRIDNÍ STRUKTURA

Tato struktura je kombinací dvou předešlých struktur, a to funkční a divizní s cílem posílit klady a potlačit nedostatky obou struktur. Je tvořena divizními jednotkami, ale zároveň obsahuje funkční útvary centralizované u vrcholového vedení společnosti. Na obr. 2.12 můžeme vidět hybridní strukturu z odvětví obchodu.

Obr. 2.12 Hybridní organizační struktura obchodního domu



Pramen: VEBER, J. Management: základy, prosperita, globalizace, Praha 2000. str. 137

Výhody a nevýhody hybridní struktury:

Výhody: - spojení cílů s úkoly

- efektivita a schopnost přizpůsobit se okolí

Nevýhody: - ve výjimečných situacích jsou reakce pomalejší

- možné konflikty mezi vrcholovým vedením a divizemi

2.5.5 Rozdělení z hlediska zobrazení činností

▪ PROCESNÍ STRUKTURA

Procesní struktura tvoří sled činností a vztahů mezi nimi. Organizace neexistuje kvůli útvarům, ale útvary existují kvůli naplňování cílů organizace. Základem jsou tedy procesy a ne útvary. Tato struktura je složitá a obtížně rozpoznatelná, tedy abstraktnější. *Procesní struktura zachycuje hlavní procesy společnosti a jejich vzájemné vazby.* ³³

▪ ÚTVAROVÁ STRUKTURA

Struktura představuje množinu útvarů, které vznikají seskupením pracovních míst a mocenských vztahů mezi nimi. ³⁴ Mezi faktory, které působí na struktury, patří již zmíněná procesní struktura, a dále je uplatňován princip jediného odpovědného vedoucího (tedy každý pracovník má vždy jednoho nadřízeného). Až na základě procesní struktury by si měla společnost vytvořit útvarovou strukturu, je tedy sekundární.

³³ BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*, Praha: 2011. str. 45

³⁴ BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*, Praha: 2011. str. 47

Obr. 2.13 Vymezení organizační struktury



Pramen: BLAŽEK, L. Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování, Praha: 2011. str. 45

2.6 Nové formy organizačních struktur

Tato část je zaměřena na novodobé organizační struktury. Hospodářské prostředí na přelomu tisíciletí si vynutilo jejich vznik. Nové struktury v současnosti nemají ještě detailně propracované klasifikace, jako klasické organizační struktury. Popíšeme si alespoň tři vybrané. Od nových typů organizačních struktur firmy očekávají především: úsporu nákladů, zvýšení hodnoty pro zákazníka, flexibilitu, podporu inovační iniciativy apod.

Pro lepší znázornění můžete v tab. 2.2 vidět rozdíly mezi klasickými a novými formami.

Tab. 2.2 Rozdíly v organizačních strukturách

Hledisko	Klasické organizační struktury	Nové způsoby organizace
Autorita jedince	vyplývá z postavení v hierarchii	vyplývá ze znalostí a schopností
Spolupráce probíhá	v rámci oddělení, firmy	napříč hranicemi (org. i geograf.)
Struktura	je relativně stálá	je maximálně pružná
Stabilita skupin	relativně stabilní	sestavují a rozpouštějí se dle potřeby
Způsob řízení	plnění příkazů	sdílená zodpovědnost
Způsob práce	předem stanovené postupy	neustálé hledání dokonalosti

Pramen: HORNÍK, J. Evoluce organizačních struktur: Od funkčního uspořádání k síťovým strukturám [online]. 2006, no. 9 [cit. 2011-04-18]. Dostupný z WWW: <http://jirkahornik.webz.cz/skolni-prace/VSE/SA_433%20-%20Organizace,%20Informace,%20Management%20-%20Organizacni%20struktury.pdf>.

Nové organizační struktury, které se začínají uplatňovat v novém tisíciletí.

▪ VIRTUÁLNÍ PODNIK

Typickou vlastností je *schopnost podniku přecházet od pevných organizačních struktur k volným, neformálním, dle potřeb.*³⁵ V těchto strukturách mizí hranice. Výrobní proces překračuje hranice jednoho podniku. Na procesu se podílí více subjektů, subjekty mohou být umístěny v jiném geografickém prostředí, a pro komunikaci je používána informační technologie k tvorbě, přenosu a uchování informací a nemusí dojít k fyzickému kontaktu s kolegy a nadřízenými.

▪ AMÉBA

Tento systém je založený na autonomii, podnikatelské pružnosti a sebeřízení zaměstnanců.³⁶ Mezi výhody patří podpora podnikavosti, vytváří podmínky pro vnitropodnikatelství uvnitř společnosti.

▪ OUTSOURSING

Outsourcing představuje *systém úmyslného a cílevědomého vyčleňování a předávání (delegování) činnosti externímu partnerovi,*³⁷ což má za následek nákup zboží či služeb od cizích podniků místo provozování těchto činností ve vlastní režii.

Zdá se, že v podmínkách globalizace trhů a zvyšování jejich kvality nabývá proces outsourcingu převahu nad procesem opačným, vedoucím k autonomii a „sebezásobitelství“ organizací. *Outsourcing je nástrojem prohlubování dělby práce mezi organizacemi.*³⁸

V tab. 2.3 můžeme vidět výhody a nevýhody outsourcingu.

³⁵ LEDNICKÝ, V.; VANĚK, J. *Kooperační struktury malých a středních podniků*, Opava: 2004. str. 81 - 83

³⁶ LEDNICKÝ, V.; VANĚK, J. *Kooperační struktury malých a středních podniků*, Opava: 2004. str. 87 - 88

³⁷ LEDNICKÝ, V.; VANĚK, J. *Kooperační struktury malých a středních podniků*, Opava: 2004. str. 90

³⁸ BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*, Praha: 2011

Tab. 2.3 Výhody a nevýhody outsourcingu

Výhody externího poskytovatele pro podnik	Výhody interního zajišťování podnikem
<ul style="list-style-type: none"> • koncentrace na hlavní činnost • zvýšení kvality služeb • technické vybavení na vyšší úrovni • získání konkurenční výhody • redukce nákladů této činnosti • transformace investic na provozní náklady • odpadá přímá odpovědnost za oblast, její řízení - přenos na poskytovatele 	<ul style="list-style-type: none"> • nižší riziko úniku informací • vysoká operativnost • neexistence přechodových nákladů • snadnější vyčíslení přenosů (porovnání se stavem před vyčleněním) • přímé řízení a kontrola činnosti • nezávislost na poskytovateli služeb • snadnější komunikace uvnitř firmy • lepší interpersonální vztahy
Nevýhody externího poskytovatele pro podnik	Nevýhody interního zajišťování podnikem
<ul style="list-style-type: none"> • vyšší riziko úniku informací • nízká operativnost • vyšší přechodové náklady • obtížnost vyčíslení přínosů • nutnost řízení vztahu s poskytovatelem • nevratnost rozhodnutí (lack of flexibility) • rizika zadavatele při nedostatečné kvalitě (jméno firmy) • personální problémy - komunikace • závislost na poskytovateli 	<ul style="list-style-type: none"> • složitost udržení vysoké úrovně • problém stálého zavádění nových technologií (výzkumné úkoly) • nutnost investic do dané oblasti - úhrada (náklady na technický rozvoj) • riziko stagnace oblasti • přímá odpovědnost za oblast a její řízení • náklady na udržení a zvyšování kvalifikace personálu • složitější organizační struktura • problém úspor z rozsahu

Pramen: LEDNICKÝ, V.; VANĚK, J. Kooperační struktury malých a středních podniků, Opava: 2004. str. 98

3 Praktická část

UZENINY ZÁBŘEH s.r.o. se dle předmětu podnikání zabývá zpracováním masa a výrobou široké škály uzených výrobků. Působí na celém území České republiky (viz obr. 3.1, ve kterém jsou vyznačeny trasy, kam se nejvíce zaváží), a to buď přímo, nebo zprostředkovaně přes obchodní partnery.

3.1 Představení společnosti

Obchodní jméno: UZENINY ZÁBŘEH s.r.o.

Sídlo: Brno, Žebětín, Ríšova 251/2, PSČ 641 00

Provozovna: Zábřeh, Dvorská 2333/19e, PSČ 789 01

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

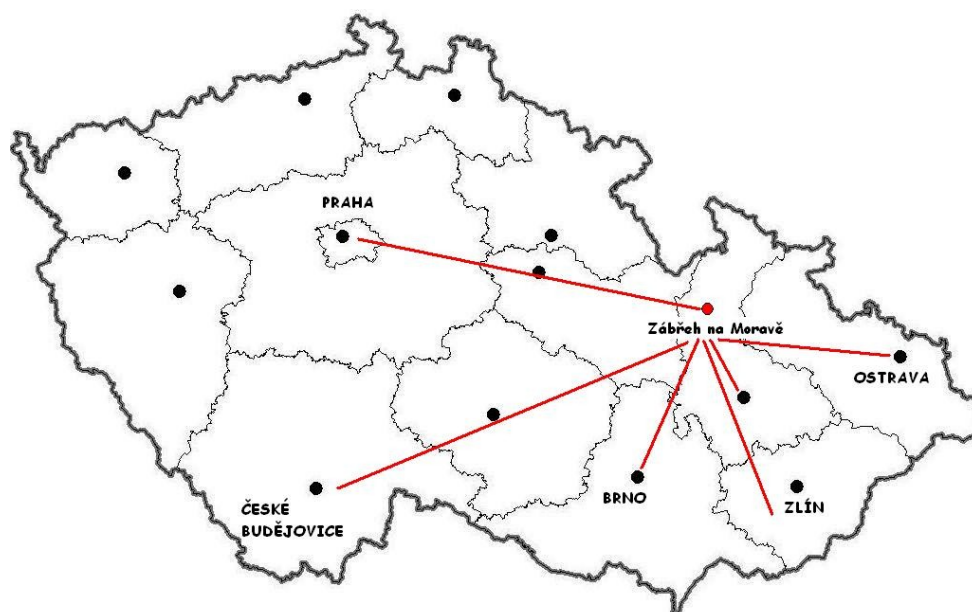
Předmět podnikání: - Řeznictví a uzenářství

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Základní kapitál: 200 000,- Kč



Obr. 3.1 – Mapa České republiky



Pramen: Vlastní zpracování

3.1.1 Mise a vize

MISE: Společnost UZENINY ZÁBŘEH s.r.o. intenzivně pracuje na zkvalitnění výroby tak, aby poskytovala uzené výrobky v té nejvyšší kvalitě a byla spolehlivým dodavatelem.

VIZE: Udržet stávající a získat nové, stálé a spokojené zákazníky. Probojovat se na zahraniční trh. Výrobou a produkty přispívat k ochraně životního prostředí. Zajistit pracovní spokojenost. Inovace technologií.

3.1.2 Cíle

Nový management chce pomocí změn docílit:

Zvýšení kapacity výroby:

Výrobní kapacita vykazuje značné mezery. Denní kapacita se pohybuje kolem 4 – 5 tun zpracovaného masa denně. Realizací záměrů společnosti dojde v nadcházející době ke zvýšení a udržení denní kapacity výroby na min. 10 tun masa (tj. cca 200 tun za měsíc). Rozvojem výroby (nákup DHM a zvýšení počtu pracovních míst) by mělo být zpracovááno 10 – 15 tun masa denně. Tímto krokem docílíme ziskovosti společnosti.

Realizace provozu:

Prvotní kroky povedou k realizaci výroby. Striktní dohled nad výrobními postupy, dodržování technologických fází, omezování a plýtvání energiemi, revize nákupů služeb byly a jsou stěžejní body, kterým se nový management podniku věnuje. Společnost projevuje zájem především o vylepšené technologie a předpokládá inovaci technologických zařízení.

Rozvoj produktové řady:

Současný sortiment, který společnost nabízí velko i maloodběratelům je široký. Obsahuje škálu uzenářských výrobků, měkkých a polosuchých salámů a specialit. Právě rozšíření této nabídky např. o vařenou výrobu, bylo a je v zájmu společnosti. Tento krok souvisí s maximalizací výrobních možností závodu.

Posílení personálních zdrojů:

Zvýšení kapacit sebou ponese nutnost restrukturalizace stávajících pracovních míst a tvorbu nových pracovních míst.

3.1.3 Podniková strategie

V současné době se společnost orientuje na potřeby zákazníků, se kterými udržuje a prohlubuje dlouhodobé vztahy, na principech partnerství. Snahou je přinášet úspěch, prosperitu a spokojenost nejenom jí, ale i našim zákazníkům. Řídí se zájmy a rozhodnutími jednatele společnosti a vyvíjí efektivní úsilí k dosažení stanovených cílů. Váží si dobrých vztahů s obchodními partnery, dodržování smluv, termínů dodání a platební morálky. Systém řízení staví na procesních principech, dbá na funkční zařazení, zvyšování kvalifikace a perspektivu profesního růstu všech zaměstnanců. V současné době se snaží pracovat jako tým. Organizace, jako celek, je k sobě otevřená a loajální, navzájem se doplňuje a předává si nabyté zkušenosti. Vedení se snaží odměňovat dosažené výsledky, důvěru, profesionalitu a iniciativu všech zaměstnanců. Dává lidem prostor a respektuje možnost vyjádřit vlastní názor. Také podporuje zaměstnance ve svobodném rozhodování v rámci jejich funkcí. Dle nejlepšího vědomí a svědomí vytváří adekvátní pracovní prostředí a podmínky k dosažení požadovaných výsledků.

Dále klade důraz především na použití moderních strojů a technologií, které zajišťují vysokou kvalitu produktů. Firma se rovněž zabývá balením výrobků a jejich rozvozem pomocí chladírenských vozů. Základem úspěchu je široký a kvalitní sortiment, který je zároveň cenově dostupný. Tímto krokem se společnost snaží udržet stávající zákazníky, ale současně získávat i nové.

Výrobky jsou zdravotně nezávadné, bez karcinogenních látek, se sníženým obsahem konzervantů, dusitanů a sodíkových minerálů. Jsou vyráběny z čerstvého masa od prověřených dodavatelů. Veškeré výrobky jsou bezlepkové, a tedy vhodné i pro zákazníky, kteří trpí celiakií.

Zákazníkem viditelné hodnoty jsou zejména stabilita společnosti, kvalita výrobků, kvalitní péče o zákazníky, široký sortiment výrobků a příznivá cena.

Hodnoty, které tvoří základ firemní kultury je nejenom profesionalita a pracovitost, ale i spolupráce, komunikativnost a odpovědnost.

Z organizační struktury by měly vyplývat jednotlivé vztahy nadřízenosti a podřízenosti a vzájemné zastupitelnosti ve společnosti. V současné době je ve společnosti vytvořena liniová organizační struktura (viz příloha 3). Společnost se řadí mezi výrobní podniky,

takže je správné, že využívá klasickou organizační strukturu. Výhodou struktury je, že jednatel společnosti má prostor pro důkladnou kontrolu. Vedoucí jednotlivých oddělení vykazují odbornou způsobilost k úkolům, které provádí. Každý vedoucí pracovník rozhoduje na své úrovni řízení a pracovník má vždy pouze jednu nadřízenou osobu. Nevýhodou je zhoršená firemní komunikace.

3.1.4 Hlavní zákazníci a partneři společnosti

Síťové vztahy jsou založeny především na smluvním vztahu. Společnost si zakládá na tom, aby vztahy byly trvalejší.

Dodavatelé – Společnost nakupuje především čerstvé maso od výhradního dodavatele. Pro danou výrobu jsou zapotřebí další suroviny, jako koření, střevo obaly a zbylý pomocný materiál. Všechny vstupní suroviny jsou vybírány, aby kvalita byla co nejlepší. Zakládáme si na kvalitních výrobcích, a proto dodavatele neměníme. Jelikož by mohlo docházet k rozdílným chutím našich výrobků, je pro společnost důležité, aby jakýkoliv zákazník po celé České republice si koupil výrobek, a vždy věděl, že kvalita i chuť bude stejná. Spolupracujeme s HT Trading, Zemědělsko-obchodní družstvo vlastníků, ALFA-FOOD s.r.o., Kučera-Tirolová s.r.o., MASO-PROFIT s.r.o., SEMOPLAST s.r.o., TRUMF International s.r.o., VEPAK, s.r.o., atd.

Odběratelé - Maloobchodní prodejny, obchodní řetězce a firmy zásobující maloobchodní prodejny a prodejní jednotky obchodních řetězců. Našimi klíčovými zákazníky jsou Interspar, Kaufland, Makro, Zedníček, Jednota, Moravie, Foldr, ... Zprostředkovaně dodáváme i na území Slovenské republiky, a to přes společnost Zedníček a.s..

3.2 Faktory ovlivňující organizační strukturu společnosti

Organizační strukturu ovlivňuje několik faktorů. Tyto faktory na ni působí, a abychom zvolili nejvhodnější organizační strukturu, je zapotřebí si jednotlivé faktory rozebrat.

3.2.1 Prostředí

Začátek 21. století je velmi turbulentní a nestálý. Na vzniklé problémy je zapotřebí rychlá reakce. Na základě vlivu prostředí na organizační systém lze říci, že společnost UZENINY ZÁBŘEH má blízko k mechanickému systému. Výroba uzenin vyžaduje intenzivní řízení všech výrobních pracovníků.

Jedná se o sériovou výrobu, která spočívá ve výrobě dávek konkrétního druhu uzeniny dle technologických kapacit výrobního zařízení a rozložení pracovní síly během směny. Hotové výrobky mají krátkou dobu trvanlivosti, a dávky jsou také nastaveny dle vývoje průměrného odbytu daného druhu, aby se v co nejkratší době dostaly k zákazníkovi. Obor, ve kterém společnost podniká, nám nedovoluje větší experimentování, protože musíme vyrábět dle stanovených norem.

3.2.2 Strategie

Jak již bylo řečeno v teoretické části, strategie organizace úzce souvisí s prostředím firmy. Podle charakterizovaných strategií (viz kapitola 2.4.2), se společnost nejvíce přibližuje strategii typu „obránce“. Společnost se zabývá klasickou výrobou a vyžaduje přímé řízení, a to z toho důvodu, že většina zaměstnanců provádí manuální práci. Na těchto pozicích se nevyžaduje větší specializace. Většina pracovních pozic lze zaškolit během krátké doby, a to nám umožňuje snadnější zastupitelnost. Problémy by mohli nastat jen u profesního zařazení míchárna a narážka, kde je zapotřebí mít zkušenosti a prověřenou praxi. Z větší části je společnost postavena na výrobním oddělení, využívají se ověřené technologie výroby a vyrábí se stálý sortiment výrobků. Vedení společnosti klade důraz na neustálé snižování nákladů. Kontrola je prováděna především jednatelem a managementem společnosti. Současně se snažíme neustále pronikat na trh. V rámci inovace se snažíme neustále zdokonalovat výrobní technologie, výrobní zařízení, atd.

3.2.3 Velikost podniku

UZENINY ZÁBŘEH s.r.o., dle dělení velikosti MSP, které udává Český statistický úřad (viz kapitola 2.4.3), řadíme do skupiny malých podniků. V současné době je ve společnosti zaměstnáno 36 lidí. Strukturu zaměstnanců dle profesního zařazení můžete vidět v níže uvedené tab. 3.1.

Tab. 3.1 Struktura zaměstnanců dle profesního zařazení

Profesní zařazení		Počet zaměstnanců
vedení společnosti	jednatel společnosti	1
	vedoucí výroby	1
	vedoucí obchodu	1
administrativa	provozní technik	1
	fakturant	2
výroba	bourárna	2
	přípravna	1
	míchárna	2
	narážka	3
	udírna	5
	balárna	7
expedice		2
sklad		1
úklid		1
údržba		1
logistika		6
	CELKEM	37

Pramen: Vlastní zpracování dle interních dat

Jednatel společnost řídí, vede a zastupuje. Zabezpečuje tedy veškeré činnosti a rozhoduje v záležitostech UZENINY ZÁBŘEH s.r.o. Zastupuje ji vůči třetím osobám. Je vedoucím představitelem této společnosti. V řízení jsou mu nápomocni vedoucí výroby a obchodu. V jeho nepřítomnosti ho zastupuje vedoucí výroby.

Má-li být organizační struktura efektivně sestavena, vyžaduje především jasné formulování pracovních popisů funkcí a kvalifikačních předpokladů stěžejních pracovníků společnosti. Níže si tedy rozebereme zmiňované pracovní funkce.



Jednatel společnosti

Zastupování:

Vedoucí výroby

Požadavky na kvalifikaci a praxi:

Ukončené vysokoškolské vzdělání

Odpovědnost:

- zajišťuje vedení společnosti
- vystupuje jménem společnosti navenek a vytváří dobré jméno společnosti
- navrhuje strategii společnosti UZENINY ZÁBŘEH s.r.o.
- vyhodnocuje chod společnosti
- dohled a koordinace při řešení zásadních otázek ekonomických záležitostí
- zajišťování finančních zdrojů pro provoz společnosti
- zpracovávání žádostí o poskytnutí potřebných bankovních úvěrů
- zodpovídá za schvalování investic a finanční strategie
- schvaluje klíčové obchodní smlouvy (nákup i prodej) - podepisuje
- zodpovídá za výběr přímých podřízených
- řeší závažné reklamace

❖ ***Pracovní zařazení:***

Vedoucí výroby

Zastupování:

Jednatel společnosti

Požadavky na kvalifikaci a praxi:

Vzdělání ukončené výučním listem, praxe v oboru min. 10 let

Odpovědnost:

- organizuje a řídí činnost výrobního úseku
- zodpovídá za chod výroby (rozděluje úkoly a kontroluje jejich plnění)
- sestavuje plán výroby
- zodpovídá za činnost bouračů, míchačů, narážky, udičů
- zodpovídá za zajištění a kontrolu kvality provedené práce
- zodpovídá za zajištění dobrého stavu hmotného majetku podniku

- zodpovídá za určené prostory a svěřený majetek
- spolurozhoduje o investicích na nákup nových strojů a technologií
- podílí se na technickém a technologickém rozvoji výroby (vývoj nových výrobků)
- provádí kalkulace jednotlivých výrobků
- spolurozhoduje o personálním zabezpečení výrobního úseku
- schvalování dovolených, náhradního a neplaceného volna, služebních cest
- provádí měsíční hodnocení zaměstnanců výroby
- navrhuje mzdové ohodnocení
- výběr dodavatelů vstupního materiálu a surovin
- řídí nákup veškerých surovin určených pro výrobu
- napomáhá při řešení závažných reklamací

❖ ***Pracovní zařazení:***

Vedoucí obchodu

Zastupování:

Jednatel společnosti

Požadavky na kvalifikaci a praxi:

Ukončené středoškolské vzdělání

Odpovědnost:

- řídí a organizuje činnost obchodního úseku
- prezentuje společnost navenek a vytváří příznivou image společnosti
- zodpovídá za přípravu obchodního a marketingového plánu
- podílí se na rozhodování o výrobní strategii
- zabezpečuje naplňování marketingové a obchodní strategie
- řídí marketing a reklamu
- zastupuje společnost při obchodních jednáních se zákazníky
- zajišťuje kontakt se zákazníkem za účelem získání potřebného objemu zakázek
- jedná osobně s klíčovými zákazníky a zúčastňuje se strategických jednání společnosti
- získává informace z trhu o požadavcích, možnostech, představách a potřebách
- provádí průzkumy trhu (spokojenost zákazníků)
- vypracovává obchodní smlouvy

- zpracovává statistiky
- identifikace a řešení obecných a interpersonálních problémů
- zodpovídá a rozhoduje o personálním obsazení obchodního úseku
- zastřešuje (provádí) personální činnost (např. provádí výběrová řízení ve spolupráci s ostatními odděleními, zpracovává je a vyhodnocuje)
- zodpovídá za dodržování zákona o ochraně spotřebitele
- zodpovídá za dodržování zákona o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku
- řeší reklamace zákazníků

❖ **Pracovní zařazení:**

Vedoucí expedice

Zastupování:

Vedoucí obchodu a výroby

Požadavky na kvalifikaci a praxi:

Vzdělání ukončené výučním listem, praxe v daném oboru min. 7 let

Odpovědnost:

- organizuje a řídí činnost útvaru logistiky
- zodpovídá za řízení skladů
- zodpovídá za určené prostory a výrobní zařízení (balička)
- zodpovídá za své podřízené a rozděluje jim denně práci
- dodržovat zásady hygieny a pravidla správné výrobní praxe
- dodržování pracovních postupů při balení, vážení, vychystávání zboží pro expedici
- výstupní kontrola hmotnosti hotových výrobků
- kontrola samotné expedice, nakládání zakázek na auta
- plánuje kapacity
- příprava etiket a obalů
- řídí nákup hotových výrobků

❖ **Pracovní zařazení:**

Provozní technik

Zastupování:

Vedoucí obchodu a výroby

Požadavky na kvalifikaci a praxi:

Ukončené středoškolské vzdělání

Odpovědnost:

- implementace požadavků norem „IFS“, její udržování a aktualizace
- monitorování funkce systému jakosti
- identifikace potřeby zdrojů pro zajištění funkce systému jakosti
- zajišťuje, že procesy potřebné pro systém jakosti budou vytvořeny, uplatňovány a udržovány
- koordinace interních a externích auditů
- vedení příslušné technické a provozní dokumentace
- dohlíží na dodržování zákonů, vyhlášek a nařízení
- kontrola dodržování zásad bezpečnosti práce
- vytváří a odpovídá za plnění plánu školení zaměstnanců
- proškoluje nové zaměstnance a seznamuje je s provozem
- vytváří specifikace výrobků a normy pro výrobu

❖ **Pracovní zařazení:**

Vedoucí skladu

Zastupování:

Vedoucí výroby

Požadavky na kvalifikaci a praxi:

Vzdělání ukončené výučním listem, praxe v oboru min.7 let

Odpovědnost:

- objednání a nákup surovin
- vychystávání a vydávání surovin do spotřeby
- vedení databáze dodavatelů
- zodpovídá za přidělené prostory
- dodržování zásad bezpečnosti práce a hygieny

❖ **Pracovní zařazení:**

Vedoucí logistiky

Zastupování:

Obchodní oddělení

Požadavky na kvalifikaci a praxi:

Vzdělání ukončené výučním listem, praxe jako řidič minimálně 5 let, řidičské oprávnění typu „B, C“ a s ním spojené profesní řidičské oprávnění

Odpovědnost:

- má pod záštitou všechny řidiče
- vypracovává plány cest
- kontrola cestovních dokladů (cestáky)
- zodpovídá za dobrou kvalitu celého vozového parku
- provádí pravidelnou kontrolu a údržbu
- zajištění oprav všech aut
- zajišťuje pravidelné školení řidičů

❖ **Pracovní zařazení:**

Vedoucí údržby

Zastupování:

Provozní technik a vedoucí výroby

Požadavky na kvalifikaci a praxi:

Vzdělání ukončené výučním listem

Odpovědnost:

- pravidelná údržba provozu
- provádí nutné opravy
- zajišťování materiálu potřebného pro dané opravy
- spolupracuje při nákupu strojů a zařízení
- pravidelné zapisování vody, elektřiny a plynu

Na základě hlavních činností, které stěžejní pracovníci vykonávají, byla vytvořena pro přehlednější zobrazení matice zodpovědnosti. Tím byly vymezeny jejich role a pravomoce k celému procesu výroby. Z níže uvedené tabulky lze vyčíst jednotlivé

odpovědnosti všech vedoucích pracovníků ve společnosti. Vedoucí zde mají jasné definované povinnosti k jednotlivým, v tabulce uvedeným, stěžejním úkolům. Např. v prvním řádku je uvedena pravomoc a komunikace. Jak je patrné z tab. 3.2, za danou problematiku zodpovídá jednatel společnosti. Řídí ji, vede a zastupuje navenek.

Tab. 3.2 Matice zodpovědnosti

Název	Funkce							
	A	B	C	D	E	F	G	H
pravomoc a komunikace	Z	I	S	I	S	S	I	I
spokojenost zákazníků a průzkum trhu	S	I	S	I	I	Z	I	I
podpisy smluv	Z	I	S	I	I	S	I	I
lidské zdroje (bezpečnost práce, školení ,...)	Z	Z	S	I	I	S	I	I
nábor nových zaměstnanců	Z	S	S	I	I	S	I	I
specifikace výrobků	I	Z	S	S	S	S	I	I
vývoj	I	S	Z	S	S	S	I	I
nasmlouvání dodavatelů	S	I	Z	S	S	S	I	I
objednání a nákup surovin	S	I	S	Z	I	S	I	I
plánování výroby	I	I	Z	S	S	S	I	I
výroba	I	I	Z	S	S	S	I	I
vychystání zakázek	I	I	S	I	Z	S	S	I
doprava	I	I	I	I	S	S	Z	I
zpracování výběrových řízení	S	I	S	I	I	Z	I	I
vyřešení reklamací	I	I	S	I	S	Z	S	I
interní audit	S	Z	S	S	S	S	S	S
nákup nových technologií	Z	S	Z	I	I	S	I	S
pravidelná údržba provozu	I	S	S	I	I	I	I	Z
opravy a nákup strojů a zařízení	Z	I	Z	I	I	I	I	Z

Legenda	
A	jednatel
B	provozní technik
C	vedoucí výroby
D	vedoucí skladu
E	vedoucí expedice
F	vedoucí obchodu
G	vedoucí logistiky
H	vedoucí údržby

Z	zodpovídá
S	spolupracuje
I	je informován

Pramen: Vlastní zpracování

3.2.4 Technologie

Dalším faktorem organizačního systému podniku je technologie. Uzené výrobky se vyrábějí sériově (dle druhů). Společnost klade v současné době velký důraz na certifikaci IFS. Soustřeďuje se také na inovace v oblasti výrobního zařízení (nové stroje, které ulehčí pracovní výkon, zrychlí se výrobní proces, pracovní síla nebude tolik vytížena a především za jednu pracovní směnu bude možno vyrobit více výrobků). Na inovaci se musí klást takový důraz, který přinese co nejefektivnější provedení práce.

Jelikož je trh přesycen výrobci i distributory uzených masných výrobků a zároveň rostou požadavky zákazníků na nezávadnost potravin, byli jsme i my donuceni se zabývat problematikou certifikace IFS. Jedná se o systém řízení bezpečnosti potravin, který je založen na systému HACCP. Společnost na daném systému zapracovala a v současné době ji čeká certifikace. Získaná certifikace nám dopomůže k tomu, že se budeme moci zúčastňovat výběrových řízení na dodávky masných výrobků pod značkami řetězců.

IFS (International Food Standard)

IFS je mezinárodní Německo-Francouzský standard, který sjednocuje požadavky a principy provozů typu cash and carry,³⁹ neboť všechny tyto provozy bez rozdílu, by měli být schopny zajistit nezávadnost potravin, které nabízejí. IFS pomáhá zajistit přehled a naplňování všech zákonných bezpečnostních požadavků a nabízí obchodním partnerům takových provozů jistotu standardizovaného zacházení s nabízenými produkty.

HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) – Certifikace systému zdravotní nezávadnosti

Je to systém kritických bodů, který zajišťuje preventivní a systematický přístup k včasné identifikaci nebezpečí zdravotní závadnosti a k zamezení jeho vzniku. Důsledná aplikace výrazně snižuje nejen zdravotní rizika, ale i ekonomické ztráty ve výrobě. Systém kritických bodů je zaměřen na klíčové faktory, které ovlivňují bezpečnost a zdravotní nezávadnost potravin v celém potravinovém řetězci od zpracování suroviny až po prodej. Systém HACCP

³⁹ SUSS CONSULTING s.r.o. IFS A BRC [online]. 2008, [cit. 2011-04-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.suss.cz/ifs-a-brc>>.

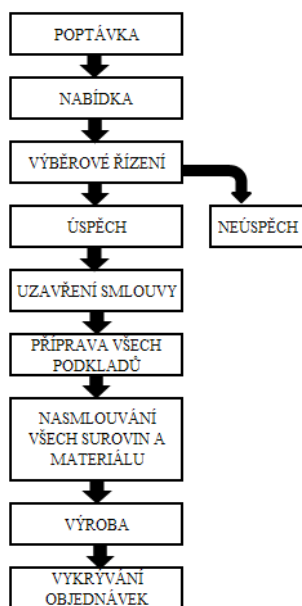
slouží k ovládání biologických, chemických nebo fyzikálních činitelů, které působí na potravinu a mohou porušit její nezávadnost.

Se zvýšenými požadavky na zdravotní nezávadnost potravin byla zavedena dobrovolná certifikace systému kritických bodů HACCP. *Certifikací systému kritických bodů výrobce prokazuje funkční a účinný systém plnění požadavků nad obvyklý rámec vyžadovaný národní legislativou, ověřený nezávislým certifikačním orgánem.*⁴⁰

3.3 Mapa procesů

Z mapy procesů (viz obr. 3.2) lze vyčíst, jak v našem odvětví dochází k získávání nových dodávek do velkých řetězců, se kterými spolupracujeme nebo které se pokoušíme získat. Odběratel vypíše výběrové řízení na dodávání nového sortimentu nebo nahrazení stávajícího novým dodavatelem, my předložíme cenovou nabídku a příslušné vzorky. Pokud uspějeme ve výběrovém řízení, podepíše se smlouva o dodávkách a určíme si veškerá pravidla s tím spojená. Nasmlouváme vstupní suroviny a materiál, započneme výrobu a vykrýváme dle objednávek.

Obr. 3.2 Mapa procesů



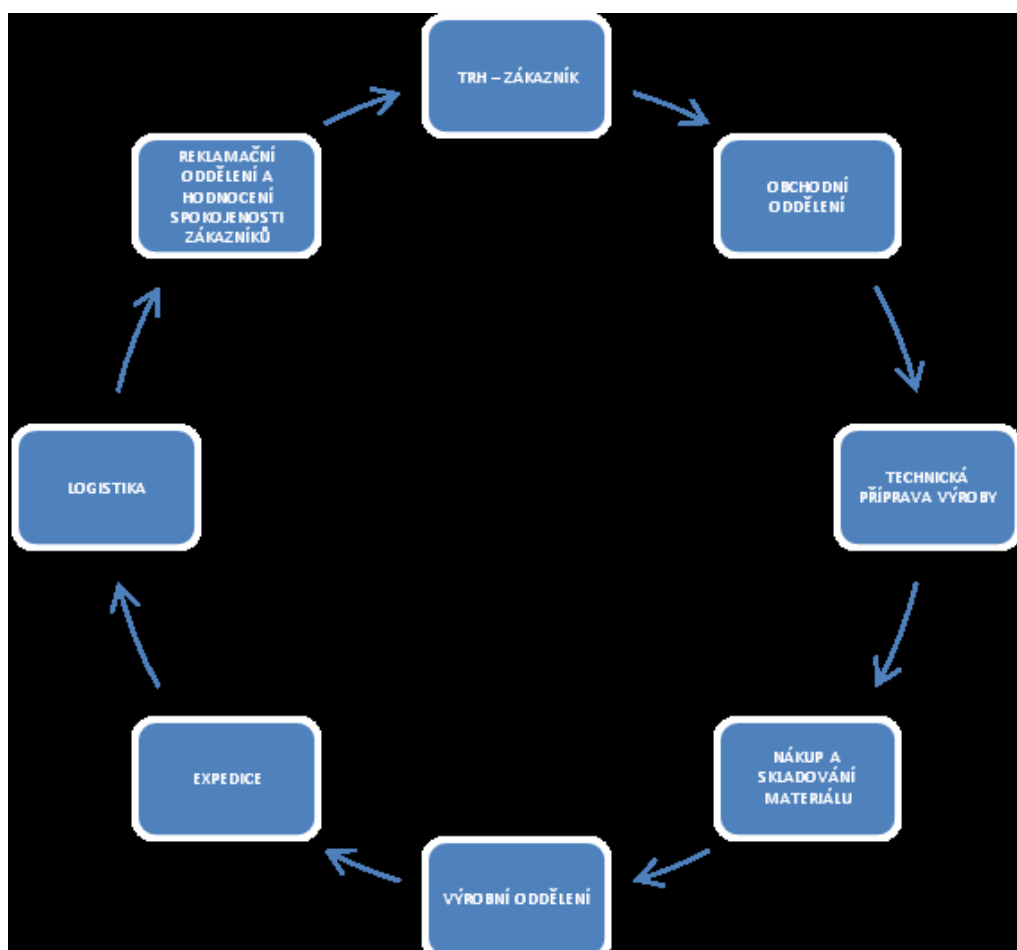
Pramen: Vlastní zpracování

⁴⁰ CQS – SDRUŽENÍN PRO CERTIFIKACI SYSTÉMŮ JAKOSTI. HACCP – Management kritických kontrolních bodů ve výrobě potravin. [online]. 2010, [cit. 2011-04-04]. Dostupný z WWW: <http://www.cqs.cz/Normy/HACCP-Management-kriticky-ch-kontrolnich-bodu-ve-vyrobe-potravin.html>.

3.4 Procesní struktura

Ve společnosti je spousta složitě propojených činností, které by měli vést k cíli. Samotná útvarová struktura se tvoří až na základě rozboru procesů, proto je zde vložena hlavní procesní strukturu naší společnosti.

3.4.1 Hlavní procesí mapa



TRH - ZÁKAZNÍK

Vstup – informace získané z trhu, požadavky současných a potenciálních zákazníků



OBCHODNÍ ODDĚLENÍ

Odpovědnost – vedoucí obchodu

Spolupráce s oddělením – technická příprava výroby, nákup a skladování materiálu, výrobní oddělení, expedice, logistika

Zodpovědnost – propagace společnosti, průzkum trhu, zpracování nabídek do výběrových řízení, sestavení obchodních plánů, kontrola stávajících a uzavírání nových smluv, zadávání zakázek do výroby dle přání zákazníků

Výstup – objednávky, obchodní plány, plány výroby, předávání podkladů pro vývoj nových výrobků

Vstup – podklady pro vývoj nového výrobků



TECHNICKÁ PŘÍPRAVA VÝROBY

Odpovědnost – vedoucí výroby a provozní technik

Spolupráce s oddělením – obchodu, vedoucím výroby a vedoucím skladu materiálu

Zodpovědnost – zpracování specifikací k novým výrobkům, degustace

Výstup – výrobek, specifikace nových výrobků

Vstup – požadavky materiálu pro výrobu dle specifikací výrobků



NÁKUP A SKLADOVÁNÍ MATERIÁLU

Odpovědnost – vedoucí skladu a vedoucí výroby

Spolupráce s oddělením – technické přípravy výroby, výrobním oddělením, expedicí

Zodpovědnost – poptávka materiálu, výběr dodavatelů, příprava smluv s dodavateli, objednávky a nákup materiálu, příjem, vstupní kontrola, skladování, výdej materiálu do výroby, inventury

Výstup – výdej materiálu pro výrobu

Vstup – specifikace jednotlivých výrobků, plán výroby, materiál pro naplánovanou výrobu



VÝROBNÍ ODDĚLENÍ

Odpovědnost – vedoucí výroby

Spolupráce s oddělením – obchodním, nákupním oddělení, expedice

Zodpovědnost – plánování a řízení výroby, příjem surovin pro výrobu, výroba dle specifikací výrobků a požadavků zákazníka, balení a skladování výrobků

Výstup – hotový výrobek

Vstup – hotový výrobek

EXPEDICE

Odpovědnost – vedoucí expedice

Spolupráce s oddělením – obchodním, nákupním, výrobou, logistikou

Zodpovědnost – vychystávání objednávek dle požadavku zákazníků, vybavení jednotlivých zakázek všemi potřebnými dokumenty (etikety přepravek, paletový štítek, dodací list, faktura), zajištění dopravy, kontrola, zda všechny zakázky byly vychystány

Výstup – vychystaná zakázka

Vstup – vychystaná zakázka

LOGISTIKA

Odpovědnost – vedoucí logistiky

Spolupráce s oddělením – obchodním, expedicí

Zodpovědnost – zajištění řidičů a aut dle velikosti zakázek, naplánování cesty, naložení a kontrola všech zakázek, převzetí všech přepravních dokladů, dodacích listů či faktur

Výstup – dodaná zakázka

Vstup – dodaná zakázka

REKLAMAČNÍ ODDĚLENÍ A HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI

Odpovědnost – obchodní oddělení

Spolupráce s oddělením – výrobním, expedicí a logistikou

Zodpovědnost – kontrola dodaných zakázek, hodnocení spokojenosti zákazníků, řešení reklamací, zpětná vazba

Výstup – spokojený zákazník, informace získané zpětnou vazbou např. návrhy na vývoj nových výrobků

TRH - ZÁKAZNÍK



4 Shrnutí, návrhy a doporučení

Firma spadá do kategorie malých a středních podniků. Pro definování kategorie využíváme především kvantitativní hlediska, a to počet zaměstnanců a výši obrátu. Po celou dobu je využívána liniiová organizační struktura.

➤ Z veškerých podkladů a znalostí společnosti, vznikl první problém ve špatné diverzifikaci práce mezi jednotlivými pracovníky. Byli zařazeni pod jednotlivá funkční místa, avšak dlouhou dobu nebyly nadefinované požadavky odpovědnosti dle funkčního místa. Tedy nebyly vymezeny práva a povinnosti jednotlivých pracovníků.

V současné době má již každý zaměstnanec popis práce. Avšak po tak krátké době, co byly zaměstnanci seznámeni s těmito popisy, nelze dělat závěry, jak velký užitek to pro společnost přinese. Ke změnám byla společnost donucena příchodem nového managementu, a také systémem IFS. Zaměstnanci jsou dosud strnulí a prozatím neumí pružně reagovat na vzniklé problémy, aby je co nejdříve vyřešili. Na dané problematice se intenzivně pracuje, aby se situace napravila.

➤ Dále je nutné, aby došlo k posílení vztahů mezi společností a jednotlivými zaměstnanci, ale současně musíme zabezpečit znalost firemní kultury ve všech úrovních organizační struktury.

➤ Dalším faktorem, který mluví v neprospěch společnosti, je špatný systém vzájemné komunikace a zpětné vazby mezi nadřízeným a podřízeným. Zlepšením těchto nepříznivých faktorů, by mělo dojít k lepším výkonům, protože na informacích od nadřízeného je závislý výkon zaměstnanců. Nedochovalo by k nesrovnalostem v zadané práci.

Z tohoto důvodu navrhuji zavést pravidelné porady, na kterých by docházelo k bezprostřednímu kontaktu zaměstnanců s vedením společnosti.

Doporučuji realizovat následující typy porad:

- *Porada se všemi zaměstnanci o vývoji společnosti*

Pro lepší informovanost zaměstnanců navrhuji čtvrtletní porady, kde by zaměstnanci byli seznámeni s aktuálním stavem společnosti. Za průběh a obsah by zodpovídal jednatel společnosti nebo jím zvolená osoba. Porady by se zúčastnili všichni zaměstnanci. Cílem porady by bylo shrnutí výkonu celé společnosti. Dozvěděli by se zde, s jakými plány

a návrhy přichází vedení společnosti na další čtvrtletí či dlouhodobě (např. nové investice do vybavení, nábor či možné snižování stavu zaměstnanců, kvalita výrobků, úskalí výroby, nové trhy a sjednané zakázky atd.). Dále plnění úkolů zaměstnanců, jakost poskytovaných služeb, ale také zhodnocení stěžejních bodů, které byli projednány na poslední poradě. Dostanou zde prostor k vyjádření k projednávaným tématům, ale mohou položit i další otázky. Zaměstnanci budou seznámeni s termínem porady v dostatečném časovém předstihu, aby měli možnost připravit si otázky anonymně. V jednotlivých denních místnostech budou umístěny zapečetěné boxy, do kterých mohou vhodit své dotazy a připomínky. Tímto krokem by se odstranil problém, kdy zaměstnanci neochotně vyjadřují své názory či připomínky před nadřízeným a vedením společnosti. Délka porady by byla v rozmezí 60 až 90 minut. Součástí této porady by mohlo být i občerstvení pro všechny zaměstnance.

- *Výrobní porada*

Tuto poradu navrhuji realizovat každý pracovní den ráno. Za poradu by byl odpovědný vedoucí výroby. Zúčastní se jí tyto osoby: vedoucí výroby, expedice, bourárny, míchárný a obchodního oddělení. Cílem porady by byla degustace výrobků z předešlého dne, o které se vede zápis, viz příloha 2, vytvoření plánu výroby na daný a následující den, zajištění vstupních surovin (především masa) a projednání problémů spojených s výrobou. Zápis by prováděl vedoucí obchodního oddělení a porada by měla trvat přibližně 15 minut.

- *Porada vedení společnosti*

Poradu bychom prováděli minimálně jedenkrát měsíčně či dle potřeby. Za poradu by byl odpovědný jednatel společnosti nebo jím zvolená osoba. Porady by se vždy zúčastnil jednatel společnosti, vedoucí výroby a vedoucí obchodního oddělení a další osoby dle projednávaných témat. Poradu bychom svolávali s cílem vyřešit závažné kroky zaměřené na chod společnosti do budoucna a vyřešení všech vzniklých problémů. Např. investice, záměry se zaměstnanci, podpisy smluv s klíčovými dodavateli a odběrateli, řešení všech záležitostí vedoucích ku prospěchu společnosti. Zápis z porady by prováděl vedoucí obchodního oddělení. Zmiňovaná porada by trvala dle potřeby, ale přibližně 60 minut.

Těmito změnami bych chtěla docílit větší spokojenosti zaměstnanců ve všech úrovních společnosti. Zlepšit komunikativnost, spolupráci a ochotu udělat něco navíc pro společnost.

Proto se musí poskytovat informace včas, v dostatečném časovém intervalu a hlavně aktualizované.

➤ Velkým plusem je zájem o certifikaci IFS. Tím společnost získá větší výhody před konkurencí, která danou certifikaci nemá, a otevřou se jí nové možnosti, kam bude moci dodávat. Získat nové odběratele je velkým dennodenním bojem. Pokud dojde k obdržení certifikace IFS, dopomůže to společnosti k naplnění cílů (navýší se a zefektivní výroba).

➤ Kladným krokem společnosti by bylo využití outsourcingu v oblasti IT a účetního oddělení. Tento trend vede ke zbavování se částí, které nepřinášejí společnosti žádné hodnoty. Veškerý informační a programový systém by byl spravován externí společností. Tato společnost by zabezpečila celkovou správu sítě, a to by zahrnovalo pravidelnou údržbu všech PC, pošty a programu, ve kterém se vedou sklady, výroba, účetnictví i mzdová agenda.

Jak již bylo zmíněno, účetnictví by mohla zastřešovat taktéž externí společnost. V rámci naší společnosti by se prováděly jen základní úkony. Především vedení skladu (jak materiálu, zboží a hotových výrobků), výroba, tvorba vydaných a pořízení přijatých faktur a pokladna. Zbylé úkony by provedla externí společnost.

Převedením těchto dvou oddělení by přineslo finanční úsporu (např. neplatily by se mzdy, sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance) a především by byl kvalitnější výstup z daných úseků. IT oddělení by za této situace úplně zaniklo. Oddělení fakturace, by po zániku účetního oddělení spadalo pod obchodní oddělení (viz příloha 4).

➤ Na základě řízeného rozhovoru s jednatelem společnosti, jsem získala informaci, že společnost by se chtěla prosadit i u našich zahraničních sousedů. Jak již bylo zmíněno dříve, společnost na Slovensku již s výrobky působí, ale zprostředkovaně. Cílem společnosti je získat větší odbyt, který nebude závislý na zprostředkovaných dodávkách uzených masných výrobků, ale bude přímý. Jelikož je obchodní oddělení plně vytíženo, navrhuji zřízení nového oddělení, které by mělo na starost zahraniční obchod. Bylo by podřízeno obchodnímu oddělení. Pro lepší přehlednost je vloženo grafické znázornění (viz obr. 4.2).

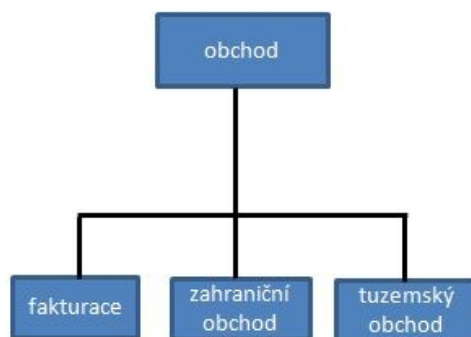
Stávající situace na obchodním oddělení je taková, že pod sebou má expediční oddělení (viz obr. 4.1).

Obr 4.1 Stávající situace obchodního oddělení



Pramen: Vlastní zpracování

Obr. 4.2 Navržená situace obchodního oddělení



Pramen: Vlastní zpracování

➤ Z důvodu vytíženosti obchodního oddělení, které má pod sebou i dva obchodní zástupce společnosti, by bylo vhodné pro ně zřídit nové oddělení. Z hlediska optimalizace organizační struktury, by spadalo pod obchodní oddělení. Dle problematiky daných oddělení mají k sobě blízko. Vzniklé oddělení by dostalo název tuzemský obchod (viz obr. 4.2).

➤ Aby nedošlo k přetížení obchodního oddělení, bylo by vhodné přesunout expedici z obchodního oddělení pod výrobu. Celý proces výroby by byl ucelený, tedy až po vyexpedování zákazníků. Vedoucí výroby by měl pod sebou 6 podřízených. Mohl by někdo říci, že daný úsek bude přetížen, avšak počet podřízených, které může manažer efektivně řídit je 7 a oddělení expedice by tak ucelilo celý proces výroby a došlo by k zefektivnění.

➤ Oblast, do které by bylo vhodné investovat finanční prostředky, je marketing. Podpora marketingu je pro dnešní dobu klíčová. Nový management se danou problematikou začal intenzivně zabývat, ale mělo by docházet k rychlejší realizaci. Z tohoto důvodu

by bylo nejvhodnějším řešením zřídit marketingové oddělení. Jelikož zřízení nového oddělení je časově, finančně, ale i pozičně náročné, bude pro tuto chvíli výhodnější přijmout pouze jednoho pracovníka na danou pozici. Marketingový odborník by byl podřízeným vedoucímu obchodního oddělení. Měl by na starost např. zadávání pravidelné inzerce do místních novin, pro posílení odbytu v místě provozovny, zprovoznění internetových stránek, potisk obalů, grafické úpravy etiket, reprezentace společnosti navenek (veletrhy) atd.

Dle výše uvedených shrnutí, návrhů a doporučení byla navržena změna v organizační struktuře (viz příloha 4).

5 Závěr

Diplomová práce se zabývá problematikou optimalizace organizační struktury. Úvodní kroky vedly k analýze současného stavu organizační struktury společnosti UZENINY ZÁBŘEH s.r.o. a byly definovány možnosti, které by vedly k optimalizaci organizační struktury na základě teoretických poznatků a interních informací společnosti.

Záměrem společnosti je neustálé zlepšování výrobního procesu. Ovšem první nedostatky se objevily ve špatném systému vzájemné komunikace a zpětné vazby mezi nadřízeným a podřízeným. Z tohoto důvodu byly navrženy tři druhy porad (porada se všemi zaměstnanci o vývoji společnosti, výrobní porada a porada vedení společnosti).

Obrovským plusem pro společnost UZENINY ZÁBŘEH s.r.o. bude certifikace IFS, se kterou si vylepší nejenom pozici na trhu (s dodavateli i odběrateli), ale zároveň se jí otevrou i možnosti k další spolupráci.

Dalším návrhem vedoucím ke zlepšení je využití outsourcingu v oblastech IT a účetního oddělení. U IT oddělení by se jednalo o přenesení celé problematiky na externí společnost a u účetního oddělení by se základní úkony prováděly v rámci společnosti UZENINY ZÁBŘEH s.r.o. a zastřešovala by je externí společnost.

Bylo navrženo i částečně upravit organizační strukturu. Společnost chce proniknout na zahraniční trhy. Jelikož je obchodní oddělení plně vytíženo, bylo navrženo zřídit zahraniční obchod, který by se zabýval odbytem za hranicemi České republiky.

Mohlo by být provedeno i několik dílčích úprav ve stávající organizační struktuře. Z důvodu přetížení obchodního oddělení, bylo navrženo zřídit nové oddělení pro dva obchodní zástupce, kteří již ve společnosti působí. Dalším krokem by bylo přesunutí expedice z obchodního oddělení pod výrobu, a tím by došlo k ucelení procesu výroby.

Poslední návrh na změnu se týkal marketingu. Zde bylo navrženo přijmout odborníka na danou problematiku. Jeho posláním by bylo zvýšení povědomí o společnosti UZENINY ZÁBŘEH s.r.o. u spotřebitelů.

Snahou bylo ukázat možná východiska, která by vyřešila stávající problémy, např. urychlit procesy, snížit náklady společnosti a především zaručit úspěšnou implementaci nové

organizační struktury do společnosti UZENINY ZÁBŘEH s.r.o. Vše provést tak, aby došlo ke spokojenosti jak na straně vlastníka, managementu, ale i všech zaměstnanců.

Budou-li zjištěné poznatky a návrhy přijaty managementem společnosti, mělo by dojít k rychlejšímu naplnění vizí a cílů společnosti.

Seznam použité literatury

1. BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
2. DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.
3. LEDNICKÝ, V.; VANĚK, J. *Kooperační struktury malých a středních podniků*. 1. vyd. Slezská univerzita v Opavě, 2004. 191 s. ISBN 80-7248-259-9.
4. MALÝ, M.; DĚDINA, J. *Moderní organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 176 s. ISBN 80-86851-11-7.
5. ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*. Přel. V. Šafaříková. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
6. URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4.
7. VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
8. CQS – SDRUŽENÍN PRO CERTIFIKACI SYSTÉMŮ JAKOSTI. HACCP – Management kritických kontrolních bodů ve výrobě potravin. [online]. 2010, [cit. 2011-04-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.cqs.cz/Normy/HACCP-Management-kriticky-kontrolnich-bodu-ve-vyrobe-potravin.html>>.
9. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Analýzy. [online]. 2011, [cit. 2011-04-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>>
10. HORNÍK, J. Evoluce organizačních struktur: Od funkčního uspořádání k síťovým strukturám [online]. 2006, no. 9 [cit. 2011-04-18]. Dostupný z WWW: <http://jirkahornik.webz.cz/skolni-prace/VSE/SA_433%20-%20Organizace,%20Informace,%20Management%20-%20Organizacni%20struktury.pdf>.

11. MURLOVÁ, K. Počty zaměstnanců a finanční Prahy vymezující kategorie podniků. [online]. 2009, [cit. 2011-04-18]. Dostupný z WWW:<http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html>
12. Optimální využití zásad organizování v podnikání. Organizační struktura podniku, její význam a tvorba [online]. [cit. 2011-04-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.k3.silesnet.cz/Materialy/STATNICE/Podnikani/11a-b.doc>>.
13. Organizační struktury [online]. [cit. 2011-04-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.k3.silesnet.cz/Materialy/Podnik/Podnikovy-management.doc>>.
14. SUSS CONSULTING s.r.o. IFS A BRC [online]. 2008, [cit. 2011-04-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.suss.cz/ifs-a-brc>>.
15. interní zdroje společnosti

Seznam zkratek

ČR – Česká republika

DHM – dlouhodobý hmotný majetek

HACCP - Hazard Analysis Critical Control Points – Certifikace systému zdravotní nezávadnosti

IFS - International Food Standard

MSP – malé a střední podniky

PSČ – poštovní směrovací číslo

VŠE – Vysoká škola ekonomická

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29.04.2011

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Jezuitská 22, 686 03, Staré Město

Seznam příloh

Příloha 1: Logo společnosti

Příloha 2: Záznam o senzorickém hodnocení

Příloha 3: Organizační struktura společnosti UZENINY ZÁBŘEH s.r.o.

Příloha 4: Nově navržená organizační struktur

